

学校编码: 10384

学 号: 17920121150610



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

S 集团 IT 运营中心服务管理水平提升研究

The Study on Service Management Level Improvement
Of S Group IT Operations Center

陈丽婷

指导教师姓名: 吴翀副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席。_____

评 阅 人。_____

2015 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题
(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实
验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号
内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,
可以不作特别声明。)

声明人(签名)。

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

S 集团是一家世界 500 强的法国公司，1992 年进入中国，属下有 39 个分公司。IT 运营中心是公司的核心共享中心之一，担任着集团的业务支持及 IT 系统运维等的重要工作。由于 S 集团近几年不断收购新公司，规模越来越大，集团的业务发展越来越依赖于 IT 运营中心负责的信息系统及 IT 支撑架构的正常运行。但是，许多被收购的公司的信息系统及 IT 支撑架构存在分立管理，以至于 IT 运营中心组织架构不统一，且与流程配合不紧密，效率低下，IT 运营中心员工的工作积极性不高。改善 S 集团 IT 运营中心服务管理水平迫在眉睫。该论文应用企业流程优化和 ITIL 相关理论来研究 S 集团 IT 运营中心服务管理水平的提高。结合 S 集团当前的战略需要和业务情况，分析了 S 集团 IT 运营中心的现状，根据 S 集团 IT 运营中心存在的问题，对 IT 运营中心当前的服务管理流程、组织架构、IT 资源配置等三个主要方面进行了分析，指出目前存在的主要问题。并在对上述各个因素进行综合考评的基础上，提出了合适的解决方案和改进措施。通过这次 IT 运营中心服务管理水平提升的研究，使 S 集团 IT 运营中心的业务支撑能力及集团公司的运作效率得以提升，降低了集团整体的运营成本，从而提升了集团的业务能力和市场竞争力。本文对于集团总部 IT 部门类集中式管理的优化具有一定的参考意义。

关键词：IT 服务管理；企业流程优化；ITIL

Abstract

S Group is the top 500 companies whose head office located in France. In 1992, S Group came to china, there are 39 controlled companies now. IT Operations Center is one of core share centers of S Group, it takes charge of work of the Group's business support and IT operations and maintenance. With S Group's scale getting bigger and bigger, its business development is getting to rely on the normal running of IT system and IT support architecture which are responsible to IT Operations Center. But these controlled companies' IT system and IT support system managed by these companies by their own, lead to organizational structures are not unified and matched up to the current procedures、 low efficiency in IT Operations Center , the working enthusiasm of staffs in IT Operations Center is not high. It is extremely urgent to improve the service management of IT Operations Center in S Group to find the resolution of above problems. This paper applies to BPO and ITIL theory to study on how to improve the level of IT Operations Management. Combined the current strategy requirement and service conditions of S Group, analyzed the current status of IT Operations Center, according to S Group IT Operations Center's problems, for the IT Operations Center's current service management procedures、 organizational structure and IT resource allocation of the three main aspects of the analysis, pointed out that the main problems. And in the above mentioned reasons one the basis of the comprehensive grasp of the proposed suitable solutions and improvements. After the study of improvement the service management level of IT Operations Center, making the business supporting capacity of IT Operations Center and the operations efficiency of S Group to be improved, bringing down the operations cost of the Group, thus the business capacity and market competitiveness of S Group can be improved too. And we can know how to apply to BPR and ITIL theory in the aspect of IT service management more deeply, also can use the tools of these theories into practice. This paper had great sense to use BPR theory to study the optimizing IT department business process of centralized management of headquarters companies.

KEYWORDS: IT service management, Business Process Optimization, ITIL

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究的背景与意义	1
一、研究背景	1
二、研究的目的及意义	3
第二节 研究的内容与框架	3
第二章 相关理论概述	6
第一节 企业流程优化	6
一、企业流程优化的基本定义	6
二、企业流程优化的基本原则	6
三、流程诊断与分析工具	7
四、业务流程的描述方法	8
第二节 IT 服务管理方面的相关标准和方法	9
一、IT 服务管理实施规划	10
二、业务视角	10
三、ICT 基础架构管理	11
四、应用管理	11
五、安全管理	11
六、服务管理	11
第三节 本章小结	12
第三章 S 集团 IT 运营中心服务管理存在的问题及其成因分析	13
第一节 S 集团简介	13
第二节 S 集团 IT 运营中心服务管理现状	13
一、IT 运营中心服务管理流程现状	14
二、IT 运营中心组织架构现状	20
三、IT 运营中心 IT 资源配置现状	25
第三节 S 集团 IT 运营中心服务管理存在的问题及其成因分析	30

一、服务管理流程存在的问题及其成因分析	30
二、组织架构存在的问题及其成因分析	34
三、IT 资源配置存在的问题及其成因分析	36
第四节 本章小结	38
第四章 S 集团 IT 运营中心服务水平提升方案的设计与实施	39
第一节 优化服务流程	39
一、优化故障申报流程	42
二、优化事件管理流程	44
三、优化问题管理流程	46
四、优化变更管理流程	49
第二节 优化组织结构	51
一、组织架构调整原则	51
二、组织架构优化思路	51
三、组织架构优化设计	49
第三节 优化 IT 资源配置	50
一、优化 IT 设备资源	51
二、优化 IT 人力资源配置	52
第四节 本章小结	60
第五章 优化后的效果评估	58
第一节 服务效率分析与比较	58
一、优化后，工作效率分析与比较	58
二、优化后，服务质量分析与比较	61
三、优化后，用户满意度分析与比较	62
第二节 服务成本分析与比较	63
一、优化前后，IT 设备资源资金成本对比分析	63
二、优化前后，IT 人工成本的对比分析	68
三、优化后的节约成本	70
第三节 本章小结	70
第六章 结论与展望	71

第一节 结 论	71
第二节 展 望	72
参考文献	74
致 谢	78

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Session 1 Background and motivation	1
Session 2 Research Content	3
Chapter 2 A brief overview of the related theory	6
Session 1 Theory of BPO	6
Session 2 Method and standard of IT service management	9
Session 3 Summary	12
Chapter 3 Existing problems of IT Operations Center's service management in S Group	13
Session 1 Brief introduction of S Group	13
Session 2 Current status of IT Operations Center's service management	13
Session 3 Existing problems and problems' factors of IT Operations Center's service management in S Group	32
Session 4 Summary	40
Chapter 4 Design and implementation about how to improve the level of IT Operations Center's service management in S Group	42
Session1 Optimize the service procedures	42
Session2 Optimize the organization structure	51
Session3 Optimize the IT resource allocation	53
Session4 Summary	60
Chapter 5 Optimized effect analysis	61
Session1 Analysis and comparisons of service efficiency	61
Session2 Analysis and comparisons of service cost	66

Session3 Summary	73
Chapter 6 Conclusions and suggestions	74
Session1 Conclusion of the study and its enlightenment	74
Session2 Prospect of the study	75
References	77
Acknowledgments	78

第一章 绪 论

第一节 研究的背景与意义

一、研究背景

企业信息化建设是基于信息技术的管理变革，它的建设离不开企业 IT 组织的推动，企业 IT 组织的能力成为企业在新经济时代是否能够保持竞争力的重要保障。企业信息化离不开 IT 组织的支持，同样，企业信息化也将推动 IT 组织的成长。

S 集团总部位于法国，拥有 170 多年的悠久历史，全球总员工数量超过 140000。S 集团进入中国至今 20 年有余，1987 年在中国的天津成立了第一家合资工厂梅兰日兰有限公司；1992 年至 2000 年，伴随着中国经济的发展和外商投资的引进，S 集团开始第一波大规模的投资，在这 8 年间，建立了 7 家合资工厂、1 个研发中心和 3 个物流中心，并参与国内许多重大的工业项目；2001 年起，在中国开始第二波大规模投资，在中国已经拥有 39 家区域办事处，22 家生产型工厂，3 个全球研发中心，6 个物流中心，在中国的员工超过 22000 人，2013 年的销售额达到了 240 亿欧元。

在中国，S 集团产品和服务领域扩展迅速，销售额不断上升，与此同时，集团员工的数量也在不断地增加。S 集团近几年通过合资和收购，自有 26 个分公司，这 26 个分公司中 8 家原先是美资企业，其余的原先是欧洲企业。这些分公司的 IT 服务管理流程、组织架构、IT 资源配置大致有两类，一类是美资企业型，一类是欧洲企业型。由于 S 集团是法国的企业，所以并购的来自欧洲企业的分公司的 IT 服务管理流程、组织架构跟 S 集团 IT 运营中心大致相同，而来自美国的企业，无论是 IT 服务管理流程、组织架构还是 IT 资源配置都有所差距。S 集团并购的企业越多，就会有更多新的用户需要支持，新的 IT 流程需要规范，新的 IT 标准需要统一，新并入的 IT 人员需要调整。这样不仅仅会导致 IT 运营中心的服务管理成本增加，更重要的是，由于各个新加入集团的企业 IT 服务管理水平及能力参差不齐，即使新加入的企业同样来自欧洲，其所提供的

服务质量也会存在较大的差异，影响 S 集团 IT 运营中心的整体服务质量和 S 集团整体业务。在 S 集团如此庞大的 IT 运营中心系统中，如果一家新加入的企业或者多家新加入的企业，IT 出现服务质量问题，并由此导致集团业务受影响或者用户投诉，将会给 S 集团的 IT 运营中心带来不可预计的声誉及集团业务的经济损失。因此，S 集团的 IT 运营中心迫切地需要对 IT 服务管理流程进行优化，组织架构进行重新调整，并同时重新分配 IT 设备资源和 IT 人力资源，以实现集团整体业务的稳定及可持续性发展。

IT 运营中心作为 S 集团的一个重要的共享中心，是保证集团整体业务健康、稳定、持续发展的前提条件，对整个集团的生存和发展都发挥着极为重要的作用。因此，对于来自不同地方的新加入的企业，IT 运营中心需要将这些企业中的 IT 服务管理流程、组织架构、IT 资源配置进行评价、分类、整合和培养，建立一套完善的 IT 服务管理标准，使集团所有用户享受着统一的 IT 服务。对于目前的 S 集团 IT 运营中心来说，很多方面显然无法达到 S 集团战略规划的要求，当前主要存在的不足有以下几点。

首先，IT 服务管理流程不统一而导致处理效率低下，对于用户部门提出的各种业务需求响应速度慢，对于突发性事故处理没有系统的统一流程，主要靠员工自己的经验积累。组织架构没有重新调整来适应新的集团战略，IT 支撑部门的职责划分不够明确，IT 运营中心总部部门间、分公司 IT 部门间、总部跟分公司 IT 部门间沟通效率低下，遇事推诿扯皮现象严重。

其次，不同并购企业的 IT 员工水平参差不齐，大多数员工的工作积极性不高，对于福利待遇缺乏公平感。

再次，有效的绩效评估缺乏，成本效益分析不足，IT 运营中心总部对 IT 系统的投入产出比缺乏总体的了解。

最后，信息分布在各地分公司的数据库中，信息集成度低，不利于集团总部及时了解和获取。新并入的许多分公司在各地有自己的 IT 系统、IT 支撑架构和 IT 组织，在执行集团总部政策和标准时，困难不断，而 IT 运营中心总部因为限于时空，不可能经常到每个分公司去检查和支持，从而缺乏有效监控和支持力度。

S 集团也意识到这些问题的存在，经过集团管理层的论证，做出了对 IT 运营中心服务管理流程进行优化、组织架构进行调整、IT 资源配置进行重新规划

的决策，希望通过这几个方面的改变，能够帮助集团公司建立更加合理高效的 IT 服务管理，提升 IT 服务管理的水平和整个 IT 运营中心的运作效率，降低 IT 运营中心的运作成本，从而提升集团公司的业务能力和市场竞争力。

二、研究的目的及意义

本文研究的目的是在当前 IT 服务市场日益盛行，企业间的 IT 服务管理越来越重要的背景下，通过对 S 集团 IT 运营中心服务管理流程的分析，找出 S 集团 IT 运营中心服务管理流程、组织结构及 IT 资源配置中的主要问题，并针对这些问题进行分析，找出造成这些问题的成因，参考 IT 服务管理最佳实践-ITIL 理论和企业流程优化理论，最终提出解决上述问题的方法。

S 集团 IT 运营中心服务管理水平提升的研究，是 IT 运营中心向 S 集团用户交付更高质量 IT 服务的需要，是 IT 运营中心应对 IT 服务市场的挑战的需要，是 S 集团提升核心竞争力的需要。本文的研究将给 S 集团 IT 运营中心带来如下价值：首先，在 S 集团 IT 运营中心的 IT 服务提供中，有更多、更好的可持续改进的管理方式；其次，为 S 集团 IT 运营中心的服务管理流程优化提供一个清晰的实施路线图；再次，通过采纳 ITIL 理论和企业流程优化理论，提高 S 集团 IT 运营中心的服务管理水平；最后，减少 IT 服务交付中的时间成本，改进 IT 服务效率，为集团用户提供可持续性的、高质量的服务。

同时，S 集团 IT 运营中心 IT 服务管理水平提升的思路、方法与过程，可被借鉴于集团总部集中管理分公司 IT 部门的企业。

第二节 研究的内容与框架

本文以 S 集团的 IT 运营中心的服务水平为研究对象，应用企业流程优化理论和 ITIL 理论来研究 S 集团 IT 运营中心服务水平的提高。

全文共分为六章，主要内容如下。

第一章是绪论，主要介绍了研究的背景和意义，引出本文的研究内容和研究的总体框架。接着介绍了与 S 集团 IT 运营中心服务管理密切相关的三个方面，服务管理流程、组织结构和 IT 资源配置。

第二章是相关理论背景，主要介绍了企业流程优化理论和 ITIL 理论的相关应用内容。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库